



318502

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

//  
2ej

FACULTAD DE ADMINISTRACION

OPTIMIZACION Y FUNCIONAMIENTO  
DE UN DEPARTAMENTO DE  
CREDITO Y COBRANZAS  
EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

TRABAJOS CON  
ORIGEN

LEONARDO JULIAN RAMOS AHUET

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LIC. ROSA MARTHA ALVAREZ LUGO

MEXICO, D. F.

1992



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# CAPITULARIO

	PAG.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I CREDITO	5
1.1 DEFINICION	5
1.2 ANTECEDENTES	6
1.3 ASPECTOS GENERALES	11
1.4 ASPECTOS LEGALES, CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS	18
1.5 CARACTERISTICAS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.	25
CAPITULO II LA COBRANZA	27
2.1 DEFINICION	27
2.2 OBJETIVOS	28
2.3 ASPECTOS GENERALES	31
2.4 RECURSOS HUMANOS	36
2.5 POLITICAS Y CONTROL DE LA COBRANZA	39
2.6 EL PROCESO DE LA COBRANZA.	43
CAPITULO III EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.	50
3.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO	50
3.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO	51
3.3 POLITICAS DE COMERCIALIZACION	55
3.4 LA APERTURA DE CREDITO Y SU PROCESO	58

<b>CAPITULO IV</b>	<b>INFORMES DEPARTAMENTALES BASICOS.</b>	<b>66</b>
	4.1 INFORME DIARIO DE COBRANZA	68
	4.2 ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS	69
	4.3 CUENTAS DE COBRO DIFICIL	70
	4.4 DESTINO DE LOS INFORMES	71
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>		<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		

## INTRODUCCION

Como es sabido, el crédito ha pasado a formar parte de la actividad comercial desde hace ya varios siglos y en la actualidad resulta indispensable hacer uso del mismo para apoyar las actividades económicas de las empresas.

Es así como se pretende analizar en este caso el crédito comercial en la industria farmacéutica, que coordinado con las diferentes actividades de un departamento especializado, permitan la eficiencia de sus operaciones.

De este modo la correcta aplicación de recursos y elementos con que se cuenta para ello permitirá obtener resultados y cambios positivos para la empresa; entre ellos podemos citar, la obtención del cobro oportuno de sus facturas, la liquidez requerida por la empresa para desarrollar sus actividades, propiciar un crecimiento y lograr mantener una cartera de clientes depurada y actualizada, que muestren la solidez y buena administración ante la competencia.

No obstante se pueden encontrar algunas limitantes en cuanto a la plena realización de ciertas funciones, ya que cada empresa cuenta con necesidades y recursos diferentes para poderlas llevar a cabo, esto quiere decir, que así como existen empresas con todos los medios para lograrlo, hay otras que sin embargo, por su posición, tamaño, y recursos no obtienen un óptimo desarrollo de dichas actividades crediticias y de recuperación de cuentas por cobrar.

El presente estudio tiene como objetivo primordial el lograr que las actividades de un departamento de crédito y cobranzas, se realicen de una manera adecuada para el buen funcionamiento del mismo, a través de la optimización de los recursos con que cuenta para ello.

Dentro del primer capítulo se muestran algunos antecedentes del crédito y su evolución, así como algunos aspectos genéricos y básicos que participan en el tema y más específicamente los relacionados a la industria farmacéutica con la finalidad de comprender un poco más la importancia que tiene para esta rama industrial el manejo del mismo.

En el segundo capítulo se toca el tema relacionado a la cobranza y los factores que intervienen para llevarla a cabo de una manera adecuada y satisfactoria, se habla también del proceso de la cobranza, desde los diversos tipos de cobranza que se manejan en la industria farmacéutica hasta los pasos mínimos requeridos para recuperar en el menor tiempo posible una cartera de clientes.

El tercer capítulo hace referencia al departamento como un todo que debe fijar sus propias metas y definir sus funciones para ahorrar tiempo y esfuerzo, es decir, recursos a la empresa a través de la fijación de políticas y procedimientos para mantener un control sobre lo planeado en un principio.

El cuarto capítulo menciona un punto muy importante dentro de la administración del crédito y la cobranza, que es precisamente la elaboración y análisis de informes acerca de los resultados

obtenidos en un período determinado, estos informes deberán ser realizados de una manera sencilla y clara para que sean entendibles, además de ser realistas, es decir, que muestren la verdadera posición en la que se encuentra la empresa en un momento determinado; pero lo más importante de estos análisis, es que permitan detectar a tiempo errores si es que existen, para poder corregirlos y así cumplir con los objetivos con que fue creada la organización.

Este trabajo se ubicará dentro del contexto de la investigación documental, debido a que la información que se obtenga será recopilada a través de la bibliografía básica referente al tema; ésta información será seleccionada mediante diversas fuentes como bibliotecas, hemerotecas, librerías y artículos sueltos.

#### **HIPOTESIS:**

"La optimización de la recuperación de las cuentas por cobrar de una empresa se logrará si el departamento de crédito y cobranzas se encuentra administrado y funcionando adecuadamente".

Las variables dependientes que se manejarán en este estudio, será el lograr recuperar la cartera de clientes en un tiempo mínimo, de manera tal que permita a la empresa contar con recursos financieros necesarios para desarrollar sus actividades.

Las variables independientes que se utilizarán serán entre otros; manuales de políticas y procedimientos, técnicas de manejo de recursos humanos y administración, y por último, la experiencia laboral dentro del ambiente crediticio.



## CAPITULO I

### 1.1 DEFINICION DE CREDITO.

La palabra crédito deriva del latín *creditum* o *credere* que significa aprobación de lo que un tercero ha sugerido o propuesto.

El crédito se define como el hecho de tener confianza, debido a que la palabra credo tiene sus raíces en el latín y se compone de dos palabras. crad, que en el sanscrito significa confianza y do que es colocar.

Desde este punto de vista, la esencia del crédito es la promesa formal de realizar un pago de unos intereses en una fecha futura a cambio de la obtención de bienes, servicios o dinero.

Ahora bien, jurídicamente en el artículo 291 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, menciona que cuando se lleva a cabo la apertura de un crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación, para que él mismo haga uso del crédito concedido en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que disponga, o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo, y en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se estipulen.

## 1.2 ANTECEDENTES:

Dentro del contexto financiero de las empresas podemos ubicar diferentes departamentos cuyas funciones se encuentran interrelacionadas y vinculadas al control de los recursos monetarios o financieros.

Así, tenemos los departamentos de crédito y cobranzas, tesorería, contabilidad, impuestos, cuentas por pagar, facturación, contraloría y auditoría financiera, entre otros.

Ahora bien, solo nos enfocaremos al departamento de crédito y cobranzas y exclusivamente haciendo referencia a la industria farmacéutica. Se hace entonces necesario recurrir a los antecedentes históricos del crédito ya que el conocerlo desde sus orígenes permitirá entender su manejo y evolución para lograr así un mejor control del mismo.

Históricamente, existen diversos puntos de vista sobre el origen del crédito, estudios e investigaciones de interesados en la materia señalan que el crédito se desarrolló al mismo tiempo que la actividad comercial, pero fue en la edad media cuando adquirió una relevancia formal. A partir de la revolución comercial de los siglos XI y XII, se usó con frecuencia y en el siglo XIII Santo Tomás de Aquino, formuló el concepto económico de préstamo ligándolo sin embargo, a consideraciones de tipo moral.

Los prestamistas medievales fueron los futuros banqueros, y los bancos operaron al principio, sobre todo, como instituciones facilitadoras de crédito. Los acuerdos entre bancos llevaron a

discriminaciones del crédito en favor de ciertos particulares o determinadas empresas próximas a la institución bancaria, y el estado se vió obligado a crear sus propias entidades de crédito que contribuyeron a romper aquellas restricciones y discriminaciones del crédito y a difundirlo entre los particulares y las empresas menos conectadas con los grandes bancos.

Del prestamista medieval al estado de la segunda mitad del siglo XX, el camino recorrido por el crédito a sido largo; hoy su principal función es la financiación de la producción liberando al empresario de la limitación que significa anticipar los costos de la producción con sus propios medios y dándole así la posibilidad de extender su actividad.

La complejidad del fenómeno y la variedad de las necesidades existentes han hecho que el crédito tomara formas diversas. Así se habla de crédito a corto plazo (3-6 meses) y a largo plazo (1,2,...años); el crédito a la industria es el efectuado por el estado a la banca privada para financiar la producción; crédito al consumidor es, en esencia la venta a plazos.

La evolución del crédito ha sido muy importante ya que ha planteado diversas discusiones administrativas y legales, todo ello con la finalidad de evitar climas de desconfianza y obstáculos en la realización de operaciones comerciales.

De este modo, se ha logrado normar con ética y honradez, el buen uso del crédito gracias a la dedicación y entrega de los conoedores en la materia.

Así pues, podemos mencionar que teniendo en cuenta todos los

factores que constituyen al crédito en la recuperación de cuentas por cobrar de una empresa, se estará en posibilidades de hacer que dicho departamento como parte fundamental de la misma, se encuentre a la altura de las exigencias que la actual economía del país demanda, permitiendo mejorar el control interno de sus actividades, alcanzando una imagen aceptable de la empresa para con sus clientes y a su vez un lugar primordial en el mercado a través de la competitividad.

#### ANTECEDENTES DEL CREDITO EN MEXICO:

El origen acerca del uso del crédito en nuestro país según opiniones generalizadas de expertos en la materia, data desde el tiempo de los aztecas quienes a su paso dejaron clara muestra acerca de las relaciones comerciales de compra - venta en las que ya hacían uso del crédito como factor de cambio.

Todo ello bajo el establecimiento de cierta normatividad, aplicando apenas como la esclavitud o la cárcel para aquellos deudores que se retrasaban en el pago de sus obligaciones, realizaban estas transacciones comerciales a través de varios tipos de moneda, como piezas de metal, algodón, cacao, e inclusive piezas de cobre que en aquél entonces resultaban las más comunes.

En el gobierno virreynal de la Nueva España, también se llevaban a cabo relaciones comerciales tales como, el girar libramientos para muchos de sus pagos, prestamos de capital por parte del gobierno con la obligación de pagar intereses.

Otras manifestaciones de crédito prendario en la Nueva España eran aquellas que estaban relacionadas con el Monte de Piedad de Animas que se estableció en 1675.

Las reglas de Monte Pio, establecían el no gravar sumas adicionales o intereses sobre los préstamos otorgados, pero esto se llevó a cabo, hasta la muerte de su fundador Don Pedro Romero de Terreros, y entonces se tomó la decisión de implantar el cobro de dicho interés.

Es así como el Monte de Piedad de Animas, cumplió durante la colonia la finalidad con que fue creado impartiendo el crédito arrendario a las clases pobres, cobrando intereses moderados obteniendo amplios volúmenes de operaciones.

También existieron otras clases de prestamistas que facilitaban dinero a través del establecimiento riguroso de una garantía prendaria, aunque su carácter era puramente privado.

Hacia 1810, con la caída económica de la Nueva España, y el surgimiento del movimiento de independencia, la hacienda pública disminuyó considerablemente sus ingresos ya que la mayor parte de los gastos se concentraron en el aspecto militar, fue entonces cuando existió la necesidad de recaudar más dinero a través del alza de las contribuciones e impuestos.

Fue entonces hasta 1824 cuando el congreso constituyente mediante un decreto, reconoce las deudas contraídas por el gobierno de los virreyes hasta septiembre de 1810, así como los contribuidos con anterioridad hasta la entrada del ejército trigarante a la Ciudad de México en septiembre de 1821, siempre

que se demostrara que éstos últimos préstamos, no habían sido voluntarios.

Posteriormente a finales del siglo pasado y principios del presente, se establecen bancos tales como el Banco de Londres y México, conocido actualmente como Banca Serfin, S. A. y el Banco Nacional de México, S. A.; que promueven el crédito, se crearon además empresas otorgantes de crédito mercantil para la sociedad en general.

### 13 ASPECTOS GENERALES.

Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranzas, cuya función consistirá en establecer:

a) En cuanto al crédito. Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando por ejemplo: los montos mínimos y máximos de crédito, las condiciones y plazos para cubrir los créditos, los procedimientos que se deban seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar su capacidad y liquidez de pago, lo cual servirá para decidir sobre su aceptación o rechazo. Las políticas y procedimientos que establezcan para los créditos, tienen también una influencia significativa en las ventas.

b) En cuanto a la cobranza. Las políticas y los procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza (estados de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.) y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

La política general de cobranzas estará en relación con las alternativas que se establezcan para efectuar los pagos a cobradores, por correo, depósito en cuenta de cheques de la empresa, etc.

## TIPOS DE CREDITO PERSONAL.

Existen tres tipos de crédito personal: El crédito de servicio, el crédito comercial (en la compra de mercancías), y el crédito relacionado con préstamos.

El crédito comercial se puede clasificar en tres categorías: Plan a plazos, cuenta regular o corriente, y crédito revolvente.

En el caso de una cuenta corriente, el acreditado recibe el crédito por la mercancía y la paga dentro de 20 a 30 días después de que se facture. En un crédito revolvente, la cuenta no se paga en su totalidad dentro de este período, sino que se convierte en un préstamo a largo plazo que se liquidará en abonos mensuales.

Los planes a plazo se asemejan a los revolventes en que la cantidad adeudada podrá pagarse a través de un período de tiempo.

Los planes a plazos difieren, sin embargo, en cuanto requieren de un enganche y la mercancía se protege mediante un instrumento o título de crédito (un documento). Los planes a plazos involucran las compras de artículos que se deberán pagar a través de un largo período de tiempo, en pagos de igual valor.

Los préstamos personales difieren de otros tipos de crédito al consumo de dos maneras. El dinero se anticipa en lugar de mercancías, y el crédito es otorgado por los bancos, por las instituciones financieras de consumo, por las uniones de crédito, y por las instituciones de ahorros y préstamos. Los préstamos personales van destinados para las adquisiciones de bienes costosos, tales como casas, vehículos de motor, muebles y para hacer mejoras



en casas, y no para la adquisición de bienes de consumo o servicios.

Básicamente un negocio tiene dos tipos de crédito: El crédito relacionado con la adquisición de mercancías o materiales (proveniente de proveedores), y el crédito bancario (préstamos), emisiones de obligaciones.

### LAS TRES C'S DEL CREDITO.

Los gerentes de crédito deberán considerar las tres "C's" para orientarlos en su trabajo cotidiano. Un comentario acerca de las tres "C's" deberá aparecer en todo libro que se haya escrito sobre el crédito, la cobranza y los préstamos. Las tres "C's" son las siguientes: carácter, capacidad y capital. Se considera que estas tres palabras son muy importantes para los gerentes de crédito, así como su significado. Todos los solicitantes de crédito (sean estos individuos, negocios, o usuarios del crédito) son evaluados según su carácter, su capacidad para operar su negocio y pagar a quién le otorgó el crédito (banco ó proveedor), y el capital que ha invertido en su negocio o que utilizarán para pagarle al acreedor.

A) **Carácter.** El carácter es uno de los determinantes más importantes respecto a que un cliente haya de pagarle a un proveedor o un deudor le haya de pagar a un banco.

La forma como un funcionario individual de crédito (gerente de crédito) percibe el deseo de los clientes de pagar sus deudas

(pagarle al proveedor) es una disposición honesta de pagar, si un deudor se siente moralmente obligado a pagar hará todo lo posible por pagar.

**B) Capacidad.** La capacidad se puede medir de una manera más objetiva que el carácter. Capacidad se refiere a la habilidad de una compañía y de su administración de cumplir con sus compromisos.

Algunas compañías evidentemente harán todo lo posible por pagar, pero si no tienen la capacidad financiera y administrativa de pagar, no le servirá de mucho al gerente de crédito. La capacidad se puede evaluar completamente mediante factores objetivos que podrán obtenerse de los estados financieros de la compañía, de la evaluación de su administración y de la información que pueda recibirse de las agencias de crédito.

**C) Capital.** El Capital se deberá contemplar de una manera relativa, lo que puede considerarse un capital apropiado en un caso, podrá ser inadecuado en otro, una compañía sana que está creciendo lentamente podrá tener suficiente capital (dinero), pero si esa misma compañía, está creciendo de un 50% a un 200%, al año podrá (y muy probablemente así será), tener un capital de trabajo inadecuado, de este modo podemos pensar que el capital que una compañía tenga, habrán de ser los recursos financieros que posea al momento en que coloca el pedido hasta el momento en que pague por él.

## OTRAS C'S

Otras "C's" se mencionan conjuntamente con las citadas anteriormente, específicamente nos referimos a cobertura, colateral y condiciones.

La cobertura se refiere al seguro que una compañía tiene para compensar las posibles pérdidas. Si llegara a haber un incendio en el negocio del cliente, que quemara la totalidad del inventario que el proveedor embarcó, entonces se dificultaría cobrarle aún cuando la compañía esté protegida con seguro, debido a que la pérdida tiene que ser comprobada. Si la compañía no tuviera seguro, sería muy complicado recuperar ese dinero. Una cobertura apropiada de seguro constituye una buena política de administración, y un factor importante para decidir si el crédito debe otorgarse.

El colateral se refiere tanto a recursos financieros como a otros recursos, e incluirá efectivo, inventarios y otros activos que posea una compañía y que le servirán para pagar sus cuentas.

La condición se refiere al entorno que engloba a la industria del cliente de que se trate y que abarca el entorno económico, legal, política y respecto al desarrollo.

## RECURSOS QUE INTERVIENEN DENTRO DEL CREDITO.

Los recursos no son otra cosa sino aquellos elementos de los que se puede auxiliar un individuo o una colectividad para acudir a una necesidad o llevar a cabo una actividad específica.

Así, encontramos diferentes tipos de recursos; desde el punto de vista de la disponibilidad, existen recursos escasos y los superabundantes. Superabundantes que son aquéllos de los que se puede disponer en forma ilimitada y que, aunque tengan un gran valor como por ejemplo, el aire, no tienen precio de mercado, en cambio, de los recursos escasos disponemos en forma limitada y, precisamente por ello, tienen un precio de mercado que es independiente de su valor.

Desde luego que quién asigna recursos de los que dispone solo en la forma limitada y cuya adquisición ha significado un costo, (esto es, el precio que pagó por ellos en el mercado), espera a cambio, una retribución suficiente, expresada en términos de un beneficio que supere al costo. Si esto no fuera así, emplear recursos escasos sin esperar un beneficio significativo, no tendría ningún sentido; de aquí la solución conceptual al problema de que al asignar recursos se puede encontrar un equilibrio económico entre el costo y el beneficio de los recursos involucrados.

Otro factor importante dentro del problema de asignación de recursos, es la presencia de alternativas; cuando se cuenta con una sola alternativa de recursos no existe dificultad alguna, pero cuando se presentan diversas alternativas se pueden aprovechar mejor los recursos que se poseen.

Para poder llegar a la resolución de un problema de alternativas resulta necesario plantear objetivos para saber que es lo que se desea obtener, después jerarquizarlos

equilibradamente, generar diversas alternativas para alcanzarlos, seleccionar la mejor de ellas, y ser consciente de que siempre habrá algo satisfecho y algo pendiente.

Lo verdaderamente importante es gastar los recursos, habiendo logrado los objetivos en orden jerárquico de satisfacción, entonces se podrá hablar de un balance entre costos y beneficios.

Ahora bien, si todos estos conceptos y reflexiones se aplican a la empresa como unidad económica utilizadora de diferentes recursos (financieros, técnicos, humanos y materiales); entonces los objetivos se reducen dependiendo del Área en la cual se ubiquen.

En otras palabras, lo citado anteriormente sugiere que al realizar las funciones del departamento de crédito y cobranzas, cualesquiera que éstas sean, siempre se tenga presente los objetivos a alcanzar, los recursos con que se cuenta en ese momento para poder alcanzarlos, así como las diversas alternativas que existen para aprovecharlos, logrando una óptima administración de las funciones y elementos que intervienen en el departamento.

#### 14 ASPECTOS LEGALES, CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS.

El uso y conocimiento que se tenga de cada uno de éstos aspectos, permitirá que las relaciones con los clientes se lleven a cabo positivamente, ya que el aplicarlos correctamente contribuye a facilitar las actividades que, a crédito se refieren, además de mantenerlas dentro de los parámetros que la ley estipula.

Es importante mencionar que solo se hará referencia a aquellos que se encuentren relacionados con las actividades crediticias, como lo son, los títulos de crédito y demás instrumentos que se manejen dentro de la industria farmacéutica.

##### TITULOS DE CREDITO.

Es una promesa, para pagar una suma definida, o determinada de dinero al portador, a una persona específica o a su orden.

Cada título de crédito cuenta con tres características que los distinguen de otro tipo de documentos y son las siguientes:

1. Una promesa u orden de pago a futuro.
2. Riesgo.
3. El establecimiento de relaciones deudor-acreedor.

##### EL CHEQUE:

De acuerdo al artículo 175 de la ley general de títulos y operaciones de crédito (L.G.T.Y.O.C.). El cheque solo puede ser

expedido a cargo de una institución de crédito. El cheque solo puede ser expedido por quién, teniendo fondos disponibles en una institución de crédito, sea autorizado por ésta para librar cheques a su cargo.

La autorización se entenderá concedida por el hecho de que la institución de crédito proporcione al librador esqueletos especiales para la expedición de cheques, o le acredite la suma disponible en cuenta de depósito a la vista.

El cheque deberá contener:

- I. La mención de ser cheque, inserta en el texto del documento,
- II. El lugar y la fecha en que se expide,
- III. La orden incondicional de pagar una suma determinada de dinero,
- IV. El nombre del librado,
- V. El lugar del pago, y
- VI. La firma del librador.

El cheque será siempre pagadero a la vista. Cualquier inserción en contrario se tendrá por no puesta. (art. 178 L.G.T.Y.Q.C.).

Los cheques deberán presentarse para su pago:

- I. Dentro de los quince días naturales que sigan al de su fecha, si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición,
- II. Dentro de un mes, si fueren expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional,

III. Dentro de tres meses, si fueren expedidos en el extranjero y pagaderos en el territorio nacional; y

IV. Dentro de tres meses si fueren expedidos dentro del territorio nacional para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar de presentación (art. 181 L.G.T.Y.O.C.).

La presentación de un cheque en la cámara de compensación, surte los mismos efectos que la hecha directamente al librado. (art. 182 L.G.T.Y.O.C.).

Mientras no hayan transcurrido los plazos que establece el artículo 181, el librador no puede revocar el cheque ni oponerse a su pago. La oposición o revocación que hiciere en contra de lo dispuesto en este artículo, no producirá efectos respecto del librado, sino después que transcurra el plazo de presentación.

La declaración de que el librador se encuentra en estado de suspensión de pagos, de quiebra o de concurso, obliga al librado, desde que tenga noticia de ella, a rehusar el pago. (art. 188 L.G.T.Y.O.C.).

El cheque que el librador o el tenedor crucen con dos líneas paralelas trazadas en el anverso, solo podrá ser cobrado por una institución de crédito, es decir, unicamente para depósito en cuenta de cheques (art. 197 L.G.T.Y.O.C.).

#### LAS CARTAS DE CREDITO:

Las cartas de crédito deberán expedirse en favor de persona determinada y no serán negociables; expresarán una cantidad fija o



varias cantidades indeterminadas, pero comprendidas en un máximo cuyo límite se señalará precisamente. (art. 311 L.G.T.Y.O.C.).

El que expida una carta de crédito quedará obligado hacia la persona a cuyo cargo la dió, por la cantidad que ésta pague en virtud de la carta, dentro de los límites fijados en la misma. (Art. 315 L.G.T.Y.O.C.).

Salvo convenio en contrario, el término de las cartas de crédito será en seis meses, contados desde la fecha de su expedición. Pasado el término que en la carta señale o transcurrido, en caso contrario, el que indica éste artículo, la carta quedará cancelada.

#### LA LETRA DE CAMBIO:

La letra de cambio debe contener:

- I. La mención de ser letra de cambio, inserta en el texto del documento,
- II. La expresión del lugar y el día, mes y año, en que se suscribe,
- III. La orden incondicional al girado de pagar una suma determinada de dinero,
- IV. El nombre del girado,
- V. El lugar y la época del pago,
- VI. El nombre de la persona ha quien ha de hacerse el pago, y;

VII. La firma del girado o de la persona que suscriba a su ruego o en su nombre (art. 76 L.G.T.Y.O.C.).

La letra de cambio puede ser girada:

- I. A la vista;
- II. A cierto tiempo vista;
- III. A cierto tiempo fecha;
- IV. A día fijo.

Las letras de cambio con otra clase de vencimiento, o con vencimientos sucesivos, se entenderán siempre pagaderas a la vista por la totalidad de la suma que expresen. También se considerará pagadera a la vista la letra de cambio cuyo vencimiento no este indicado en el documento. (art. 79 L.G.T.O.C.)

#### EL PAGARÉ:

El pagaré debe contener:

- I. La mención de ser pagaré, inserta en el texto del documento,
- II. La promesa incondicional de pagar una suma determinada de dinero,
- III. El nombre de la persona a quién ha de hacerse el pago,
- IV. La época y el lugar del pago,
- V. La fecha y el lugar en que se suscriba el documento, y;
- VI. La firma del suscriptor o de la persona a su ruego o en su nombre.

(Art. 170 L.G.T.O.C.).

Si el pagaré no menciona la fecha de su vencimiento, se

considerará pagadero a la vista; si no indica lugar de su pago, se tendrá como tal el del domicilio del que lo suscribe.

El pagaré puede ser girado a la vista, a corto tiempo vista, a cierto tiempo fecha y día fijo. (Art. 77 L.G.T.O.C.).

#### ASPECTOS CONTABLES.

El departamento de crédito y cobranzas, será el responsable del registro en su auxiliar de clientes, sea por una venta, pago a un crédito, notas de cargo y notas de crédito. Deberá conciliar el saldo final de clientes contra la cuenta de mayor que resguarda el departamento de contabilidad.

En la actualidad la mayoría de las empresas cuentan ya con aplicación automática de movimientos en la facturación, notas de crédito y notas de cargo, contra el auxiliar de clientes, de no ser así se tendrá que llevar manualmente.

El departamento de crédito deberá vigilar la correcta aplicación de movimientos, tanto por notas de crédito, cargo y facturas, como por la cancelación de esos créditos en el momento de registrar el pago detalladamente.

#### ASPECTOS JURIDICOS.

Dentro de los aspectos legales se mencionaron a el pagaré, la letra de cambio y la carta de crédito que sirven precisamente para garantizar el crédito; y el cheque, para liberar ese crédito, ahora se presentan algunos de los requisitos que deben cubrir las

facturas que se expidan por parte de la empresa cuando se realice una venta.

- a) Un número de folio consecutivo por venta.
- b) Denominación o razón social de la empresa vendedora.
- c) Registro federal de causantes.
- d) Registro del iva.
- e) Registro de la cámara respectiva.
- f) Detalle de unidades vendidas, los precios unitarios y el total de la factura.

## 15 CARACTERISTICAS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

El departamento de crédito y cobranzas en la industria farmacéutica, busca los mismos objetivos que el de otras áreas o ramas industriales, como son el otorgamiento de crédito, apoyar la comercialización de productos a través del departamento de ventas, realizar a tiempo el cobro oportuno de facturas emitidas por créditos otorgados, pero aún así, existen otras características propias que lo hacen diferente a los demás departamentos, algunas de estas son:

a) **Las relaciones con los clientes mayoristas.** En la elaboración de políticas y procedimientos son muy similares entre sí, teniendo en cuenta las necesidades individuales de cada laboratorio, por ejemplo, Nacional de Drogas, S.A., Drogueros, S.A., Medical, S.A., Autrey, Marzam; realizan sus pagos para todos los laboratorios en general en horarios específicos al igual que para someter facturas a revisión.

b) **Las condiciones en cuanto a porcentajes de descuentos a clientes son muy similares.**

c) **Gran número de los laboratorios son proveedores del sector salud;** por lo que se hace necesario que los proveedores del sector público, conozcan los procedimientos internos y externos que existen en cada dependencia del sector salud, como el Seguro Social, La Secretaría de Salud, I.S.S.T.E., ya que de ello dependerá el llevar a cabo una cobranza oportuna.

d) Semejanza en cuanto a proveedores. En este punto, es importante señalar que a pesar de las diferentes materias primas que requiera cada laboratorio para elaborar sus productos, casi siempre son los mismos proveedores los que surten a este tipo de industria, ya sean nacionales o extranjeros.

## CAPITULO II

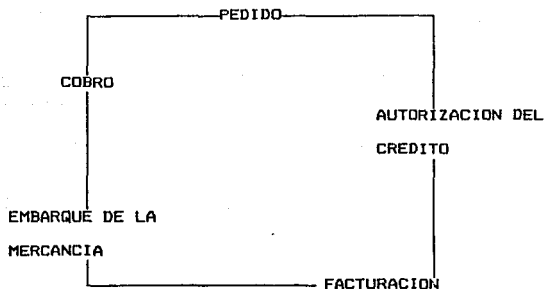
### 2.1 DEFINICION DE COBRANZA.

El concepto de cobranza se encuentra definido de una manera clara y sencilla, ya que solo se considera como la acción y efecto de cobrar.

Para la industria farmacéutica así como para cualquier tipo de empresa que realice operaciones comerciales a través de las ventas a crédito, resulta indispensable conocer y manejar acertadamente el aspecto de la cobranza; ya que de así lograrlo, permitirá a la empresa recuperar sus cuentas por cobrar necesarias para seguir funcionando como tal, a la vez de contar con la posibilidad de crecer como unidad económica.

## 2.2 OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS.

El objetivo primordial de la cobranza es el de cerrar el círculo de la venta, el cual se expresa de la siguiente manera:



Ciertamente, pueden existir pasos intermedios entre cada uno de los señalados, pero este cuadro muestra, en términos generales, el proceso de la venta, tal como sucede normalmente en las empresas.

El cerrar el círculo de la venta no es el único objetivo de la cobranza ya que es posible lograrlo siguiendo políticas agresivas con los clientes, pero difícilmente comprará de nuevo productos. La cobranza debe ser hecha de tal manera que el cliente se sienta estimulado y por lo tanto contento.



### CARACTERISTICAS.

La cobranza debe reunir tres requisitos:

a) **Adecuada.** Con esto se quiere indicar que para cobrar bien, es preciso considerar al deudor de acuerdo a la constancia en sus pagos. No todos los clientes en una empresa actúan de igual manera y por eso el trato hacia ellos no puede estar sujeto a un trato común.

Otra situación que se presenta es que indudablemente no es lo mismo un cliente común para la empresa que una persona de relevancia social, económica o bien política. En este caso la firmeza en la cobranza debe ser la misma pero el modo o estilo tiene que estar de acuerdo al tipo de cliente de que se trate, pues cualquier exceso podría resultar un problema grave, sobre todo en puestos más altos dentro de la empresa.

b) **Oportuna.** Es normal que tanto las personas físicas como las morales (las sociedades) tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso, sus compromisos financieros (en un momento dado), pudieran rebasar su capacidad de pago. De ahí la importancia de que la cobranza se efectue en el día y hora señalados, pues si se realiza después, pudiera darse el caso de que se agoten los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

c) **Completa.** Esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago, partidas de

mediano o pequeño monto con el objeto de que al paso del tiempo se olviden, y se vean sujetos a un ajuste, o bien sean cancelados.

Dado que el Área de crédito y cobranzas de las empresas siempre esta abrumada de trabajo debido a limitaciones de personal y de equipo; también los requerimientos de capital son mayores que las disponibilidades; es frecuente que la atención de este departamento se centre en las partidas de elevado monto y se vayan olvidando las pequeñas; y así, con el paso del tiempo terminen siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, resulte bochornoso cobrarselos a los clientes. Lo mismo suele suceder con los descuentos por pronto pago que se autoaplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, también suelen hacerse viejas logrando a la postre los deudores que su cobro sea olvidado.

La responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que su situación financiera decaiga por no llevar a cabo una cobranza completa.

## 2.3 ASPECTOS GENERALES.

Existen diferentes aspectos que el departamento de crédito y cobranzas deben tener presentes siempre para poder anticiparse a cualquier imprevisto por parte de los clientes, todo esto con la finalidad única de lograr una cobranza adecuada, oportuna y completa.

### BASES PARA UNA BUENA COBRANZA.

Las bases para una buena cobranza se fincan en tres puntos fundamentales:

1. Una investigación de crédito bien hecha.
2. Cumplimiento de los tratos de la venta y la postventa.
3. Cobrar.

Resulta complicado llevar una buena labor de cobranza si hubo una omisión al realizar la investigación correspondiente, ya que podría otorgarse un crédito sin que el deudor tuviera la capacidad debida para pagar su deuda. De ser así, es evidente que la cobranza se dificultara pues tuvo un vicio de origen.

Otra base es el cumplimiento al cliente. Es casi imposible que un deudor se muestre muy cumplido en sus pagos, si el vendedor no totaliza los suyos.

Con frecuencia en algunas empresas, se comprometen a entregar la mercancía a determinada fecha y hora, pero por alguna razón se retrasa, y es obvio que el cliente se disguste demorandose en

realizar sus pagos a tiempo. Lo mismo sucede con el servicio, porque al momento de cerrar el trato de venta, se ponderan las ventajas de comprar en el negocio pues el cliente gozará de un buen mantenimiento en caso de que el artículo que adquiere, sufra algún desperfecto, y a la hora en que sea necesario, la empresa alude su responsabilidad y no cumple con el trato hecho.

#### CONSECUENCIAS DE NO COBRAR A TIEMPO.

- a) La posibilidad de que la cuenta se vuelva incobrable o se recupera lentamente.
- b) Se pierde el respeto de los clientes, ya que al no haber labor de cobranza piensan que los plazos para pagar son muy elásticos.
- c) Se pierden ventas, porque al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos créditos.
- d) Se dificulta el manejo interno del departamento ya que quedan cuentas sin saldarse, incrementándose su número.
- e) Cuando la recuperación de las cuentas no se efectúa o no se hace a tiempo, la empresa proveedora tiene que pagar intereses a los bancos y el dinero por cobrar pierde capacidad de compra debido a la inflación. Además, los clientes no habrán de pagar los intereses, si el atraso en la cuenta no es imputable a ellos.

### FACTORES QUE AFECTAN LA COBRANZA.

Existen factores internos y externos que afectan la cobranza y deben tenerse presentes, para, si bien no justifican la situación, si al menos explicarla y además de aportar las medidas adecuadas para subsanar, con la anticipación debida de los problemas, no se coloque a la empresa en situación financiera difícil.

Los factores internos se refiere a todo aquello que tiene su origen dentro de la empresa y que se refleja en una cobranza lenta, pérdida de algunas cuentas, o bien tener que acudir a procedimientos legales de cobro, los que podrían ser injustos y significarían la pérdida de un cliente.

Algunos de estos factores son:

- Promesas indebidamente cumplidas por parte de los vendedores.
- Mal trato a los clientes por parte del cobrador o por el personal de crédito y cobranzas.
- Por no haber prestado el servicio o porque éste no fue satisfactorio para el cliente.
- Arreglos efectuados por los clientes con el departamento de crédito y cobranzas a los que no se dió cumplimiento.

Los factores externos pueden ser de una manera general o particular. En el primer caso, se refiere a aquéllos que afecten a todos los negocios y en el segundo afectan a una rama especial de las empresas; algunos de éstos son:

- Una situación económica mala en el país.

- Pérdidas producidas por fenómenos meteorológicos.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial (en este caso farmacéutica).

#### RAZONES POR LAS CUALES UN CLIENTE SE ATRASA EN SUS PAGOS.

Las razones pueden ser de diversa naturaleza, pero las más comunes son las que a continuación se mencionan:

- Porque no tiene dinero.
- Porque no le cumplieron los tratos hechos por la empresa.
- Por virtud de que devolvió la mercancía y no se le ha acreditado en su cuenta corriente.
- Por no respetarse las exigencias de los clientes en lo referente a la documentación requerida para su pago.
- Por malos tratos del personal de crédito y cobranzas.
- Por habersele otorgado por el departamento de ventas, un plazo de pago bajo condiciones especiales, sin informar al de crédito y cobranzas.

#### LA COBRANZA, REFLEJO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA.

Es precisamente en el departamento de crédito y cobranzas, donde se puede conocer la situación de una empresa de manera integral, ya que por el tipo de información que maneja es fácil detectar aspectos tales como:

- Si se respetan los tratos de la venta o si se hacen promesas que luego no cumplen.
- Si los productos que vende o fabrica son de la calidad ofrecida.
- Si la empresa trata bien a sus clientes.
- Si los embarques estan correctamente preparados.
- Si el departamento de servicios funciona adecuadamente.
- Si hay un sano manejo de finanzas.
- Y en general, si la empresa esta en orden y que clase de director se encuentra al frente de ella.

## 2.4 RECURSOS HUMANOS.

Dentro del departamento de crédito y cobranzas, un elemento que resulta importante de mencionar, es el que se refiere a los cobradores con que cuenta para llevar a cabo la recuperación de las ventas efectuadas a crédito. En este punto se hablará de la importancia que representa el cobrador, así como la forma de motivarlo para que realice mejor sus funciones y optimice el cobro oportuno de las facturas y documentos pendientes de pago, derivados de las actividades de ventas propias de la empresa.

El cobrador en las empresas, recibe constantemente un trato que deja mucho que desear, retribuyendosele con un sueldo en la mayoría de los casos, muy bajo, en ocasiones se le señala que el pago lo hizo el deudor directamente en las oficinas.

En algunas empresas el cobrador se ve desmotivado debido a que no le facilitan algún vehículo para trabajar, además de que no reciben comisión alguna por su labor, e incluso, no se les permite tomar vacaciones como a los demás empleados porque se vendría abajo la cobranza.

Todo titular de un departamento de crédito y cobranzas, debe buscar allegarse de cobradores profesionales, ya que en ocasiones el personal del departamento se ve forzado a salir a cubrir dicha labor cuando no les corresponde; todo esto con la finalidad de evitar duplicidad de funciones que puedan ocasionar descuidos sobre otras tareas propias del departamento.



Hay muchas cosas por hacer en un departamento de crédito y cobranzas para que se pierda un tiempo valioso en visitar a los clientes y cobrar por parte de empleados que no son cobradores. además, se da una mala imagen de la empresa, ya que los clientes se dan cuenta del apremio con que es exigido el pago de una cuenta, pensando que su proveedor anda con problemas.

#### SUPERACION Y MOTIVACION DE LOS COBRADORES.

Siendo los cobradores el brazo derecho de los gerentes de crédito y cobranzas, debe de ser tarea prioritaria en éstos, lograr la superación y motivación de quienes tienen a su cargo.

La superación de los cobradores puede lograrse utilizando las siguientes alternativas:

a) **Seminarios de capacitación.** Existe el criterio de que si se envía a los cobradores a los seminarios, abandonen su trabajo para irse a otra empresa, esto se puede evitar si se le ofrece un mejor sueldo y trato; ya que resulta más barato tener buenos cobradores a tener que pagar altos intereses a los bancos y el dinero pierda su poder adquisitivo a causa de la inflación.

b) **Lectura de libros relacionados con el tema.** Esto con la finalidad de que sean estudiados por el cobrador, para posteriormente ser comentados con su jefe y proponer alternativas de solución de acuerdo a las necesidades del departamento y de la empresa.

La motivación del cobrador se puede lograr mediante varios recursos tales como:

Felicitarlo por los éxitos obtenidos al recuperar la cobranza de una cuenta difícil.

Si el cobrador cumple con su trabajo y siempre dice la verdad, será posible creer en él, de esta manera gozará del respeto de su superior y a la vez el de sus clientes.

## 2.5 POLITICAS Y CONTROL DE LA COBRANZA.

Las políticas de cobranza de la empresa son los procedimientos adaptados para cobrar las cuentas cuando éstas vencen. La eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de gastos por cuentas incobrables. Dicho nivel depende no solo de las políticas de cobro, sino de aquéllas en las que se basa el otorgamiento de un crédito.

Las políticas de cobranza deberán ser lo suficientemente generales como para que se puedan aplicar a una variedad de situaciones comunes: dando una panorámica básica para una compañía.

Dentro de los puntos que deben incluirse en dichas políticas encontramos los siguientes:

Si la empresa aceptara de sus clientes pagos parciales hay dos puntos, el primero deberá ser pago total de las facturas y el segundo utilizará documentos para el cobro.

En relación a los cheques se deberá señalar lo siguiente:

- Si habrán de ser expedidos a nombre de la empresa.
- Si se les deberá poner la frase de no negociable, ser cruzados o ambas cosas y colocar la leyenda del depósito en un banco inmediatamente después de que se reciban.
- ¿Cuál será el proceder de la empresa en relación a los cheques postfechados y los requisitos, en su caso, para aceptarlos?.

- Si los cobradores estan facultados o no para depositar los cheques y el efectivo recibido en cuentas bancarias de la empresa, y de que manera habrán de operar.
- Cuando deberá procederse a depositar la cobranza del día y en qué banco se hará, o bien, se dividirá entre aquellos con que opera la empresa.
- Si al documentarse una operación, ya sea con letras de cambio o bien con pagarés, se habrá de conservar la factura como garantía colateral hasta el pago total.
- Si la empresa será la que habrá de elaborar los contrarecibos, ¿cómo será la mecánica de su manejo y de qué manera serán tratados los clientes que no los acepten?
- Si se usarán cobradores o bien, los clientes deberán acudir a pagar a las oficinas de la empresa.
- Si se enviarán estados de cuenta a los clientes, con qué periodicidad y a quienes.
- Deberán señalarse los pasos a seguir para recuperar las cuentas y documentos por cobrar.
- En qué circunstancias, con qué requisitos y a qué plazo máximo se redocumentarán las operaciones.
- Si al presentar la documentación a revisión se entregará el original de la factura, o bien, una copia con la leyenda de "copia simple sin valor comercial" y solo hasta su pago total se entregará.

- Si los cobradores pueden llevarse la cobranza del día a su casa al término de sus labores o bien, deberán hacer su liquidación por la tarde en una hora determinada.
- Deberán estipularse las condiciones, requisitos y pasos a seguir en el caso de los deudores morosos, así como el camino a adoptar por si la cobranza tuviera que hacerse por vía legal.
- Es aspecto importante el relativo a los descuentos, bonificaciones y rebajas, los lineamientos deberán quedar claramente establecidos.
- La periodicidad con que deberán formularse el análisis de antigüedad de saldos y la determinación de la rotación de las cuentas y documentos por cobrar.
- Se deberá fijar la tasa de interés normal y la correspondiente a la moratoria, revisandose periódicamente.
- Los informes que deberá elaborar el departamento y su destino.
- En qué tiempo se deberá turnar una cuenta o documento al abogado.
- Qué cuentas cobran los vendedores.
- Deberá señalarse que intervención tendrá el departamento de ventas, en el caso de cuentas de difícil cobro.

En las empresas se suele trabajar sin fijar objetivos, éstos, sin embargo, procura establecerlos el departamento de cobranza, siguiendo el camino del área de ventas. Es recomendable que se

fije por cada cobrador, un presupuesto de cobranza ya que de esta manera será posible que se cumpla con las metas establecidas.

Con el objeto de vigilar la cobranza es muy importante que los cobradores lleven un control diario; (ver anexo 1).

A su vez, el departamento de crédito y cobranzas deberá llevar, por cada cobrador, un registro más detallado, (ver anexo 2), con el fin de mantener un eficaz control de la cobranza y de esta manera, alcanzar el presupuesto establecido.

## 2.6 EL PROCESO DE COBRANZA.

### TIPOS DE PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA.

Por lo regular se emplean diversos procedimientos de cobranza, a medida que una deuda se vence y envejece. La gestión de cobro se torna más personal y más exigente. A continuación se exponen las técnicas o procedimientos básicos de cobranza, en el orden normalmente adoptado en los procesos de cobro.

a) A través de cobradores. La cobranza a través de los cobradores es, por así decirlo, la más perfecta, pues, quién la realiza está o debe estar capacitado para llevar a cabo ésta tarea.

Un detalle que debe tener presente el gerente de crédito y cobranzas, es que lo que no cobre el cobrador lo tiene que hacer el resto del personal de este departamento, incluyendo a su titular, así que se recomienda que haya el debido interés en mejorar su calidad y preparación, a fin de que la recuperación de las cuentas y documentos por cobrar, sea efectuada por quién tiene esta responsabilidad.

Es preciso tener presente que debido al costo del dinero y la inflación, es muy importante reconocer en el trabajo del cobrador, una tarea de primer orden.

b) A través de vendedores. Al realizar la cobranza los vendedores, se pueden encontrar algunas ventajas: cuando el vendedor es el que lleva la venta y además efectúa la cobranza de

la cuenta; al entrevistarse con el cliente, tendrá cuidado de levantar el pedido de la manera más factible a las condiciones y necesidades de éste, pues de otro modo, tendrá problemas para recuperar el crédito. Frecuentemente se da el caso de que, con tal de alcanzar su cuota, los vendedores realizan su labor sin tomar en cuenta las implicaciones que pudiera haber en la cobranza.

Se reducen los pedidos que habrán de ser detenidos por el departamento de crédito, ya que pocos serán los que no reúnan los requisitos estipulados para ser aprobados. Se reducen también los gastos de operación de la empresa pues no tendrá cobradores a su servicio.

También podemos encontrar algunas desventajas, ya que el vendedor suele caer en la situación de dedicar tanto tiempo a una labor, que termina descuidando la otra.

c) **A través de bancos.** Esto se puede lograr depositando directamente a la cuenta bancaria que tenga la empresa en dicha institución. Este conducto para cobrar ayuda en el caso de clientes domiciliados que están en lugares fuera del área normal de trabajo del proveedor.

d) **Carta de cobranza.** Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos corteses, recordando al cliente su adeudo. Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente.

e) **A través de llamadas telefónicas.** Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito mismo



de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede convenir el periodo de pago.

f) A través de visitas personales de funcionarios de la empresa. Otra manera para lograr la recuperación de la cartera, es que un funcionario visita al deudor moroso, en caso de que la misma no diera el resultado esperado, solo queda poner la cuenta en manos de una agencia de cobro, o bien, de un abogado.

g) Mediante agencias de cobranzas. Una empresa puede transferir las cuentas incobrables a una agencia para que se encargue de ellas. Normalmente los honorarios por esta clase de gestiones son altos, ya que la empresa puede recibir menos del 50% del importe de las deudas así cobradas.

h) Por medio de abogados. Esta es la medida más estricta en el proceso de cobranza. Este procedimiento no es solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en banca rota, reduciéndose así la posibilidad de posibles negocios con él sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos. Para que este proceso sea efectivo, es recomendable que antes de amenazar al cliente con poner la cuenta en sus manos, se elabore la demanda y de esta manera, al decirle al cliente que se le dan 48 horas para que pague, o se seguirá un trámite de cobro por la vía legal, si no paga, se deberá presentar la demanda y proceder al embargo si ésto fuera posible.

## PROCESO DE COBRANZA.

Este proceso esta constituido por una serie de pasos los que, por ser habituales muchas veces se realizan de manera rutinaria en los departamentos de crédito y cobranza. Tales son:

a) **Preparación de la cobranza.** Esta debe hacerse en el departamento, ya sea en el día anterior o a primera hora del día. Indudablemente es más recomendable lo primero que lo segundo, porque puede dedicarse a ella el tiempo adecuado evitandose que, por las prisas se quedara algún contrarecibo, nota o factura sin incluirse.

La cobranza del día deberá incluir lo siguiente:

- Documentos para firma de aceptación.
- Documentos por cobrar.
- Contrarecibos.
- Facturas y notas de mostrador de pago inmediato.
- Facturas y revisión.
- Canje de facturas por documentos cobrables.
- Cheques devueltos por insuficiencia de fondos.
- Otros.

Separar la cobranza: La cobranza deberá de separarse considerando lo siguiente:

- Si será directamente hecha por la oficina, o bien a través del cobrador.
- Por zonas lo que corresponde a cada cobrador.
- Si es local o foranea.

- A través de los bancos.
- Por el departamento de ventas.

Elaboración de la relación de cobranza: una vez que se determinó lo que se cobrará en el día, se elabora la relación de cobranza. Esta relación se formula en original y copia, distribuyéndose de la siguiente manera:

Original: Para el cobrador

Copia: Para el archivo del departamento de crédito y cobranzas.

#### FORMA DE LA RELACION DE COBRANZA.

Esta relación se puede estructurar de acuerdo a las relaciones de cada empresa. Lo importante es el buen uso que se haga de ella y el cobrador anote correctamente lo relativo a la sección de observaciones. (ver anexo 3).

b) Entrega de la cobranza. La cobranza debe entregarse siguiendo la relación que se expuso anteriormente, debe formularse con original y copia firmando quién lo hace y quién lo recibe y que el cobrador cheque con sumo cuidado todas las facturas, recibos o documentos.

Al momento de hacer entrega de la cobranza, es muy importante que el gerente de este departamento ponga en conocimiento del cobrador, todos los detalles relativos a los cobros del día. Frecuentemente los cobradores no son informados, por lo mismo llegan a crear situaciones conflictivas con los clientes.

Durante el día de trabajo, el cobrador debe mantener contacto con el departamento en la medida que lo requieran las circunstancias, sin embargo, debe aplicar su criterio en todos los casos y solo en alguno crítico, deberá recabar instrucciones de su superior.

El cobrador deberá tomar nota de todos los incidentes que afectan a la cobranza; haciendo uso de la columna de observaciones o bien en una hoja.

Un elemento que el cobrador debe utilizar en su cobranza, es el aviso de visita a los clientes, especialmente los conflictivos que argumentan que están atrasados y que por lo tanto no van a cobrarles. En este caso, debe formularse este aviso en original para el cliente y copia para el cobrador.

c) Entrega de la cobranza por el cobrador. Al recibirse la liquidación del cobrador, procederá a cotejar la cobranza efectuada contra la relación correspondiente, que deberá contener lo siguiente:

- Cheques y efectivos recibidos.
- Documentos no pagados.
- Documentos ya debidamente requisitados.
- Contrarecibos no pagados.
- Contrarecibos nuevos por documentación entregada a revisión.
- Facturas no recibidas a revisión, ya sea por falta de tiempo, por estar mal formuladas o incompletas.

En relación a los cheques deberá verificarse que estén

debidamente formulados, o sea que no contengan ningún error, como puede ser que no coincida la cantidad en letra con la de números o bien no contengan firma.

Existen en algunas empresas la disposición de que el efectivo y los cheques se entreguen directamente en la caja, para este efecto, deberá estar en operación una forma que permita correr los movimientos en los estados de cuenta.

Además, una vez recibida la liquidación del cobrador, en el departamento de crédito y cobranza, tiene que procederse de la siguiente manera:

- Entregar al guardavalores (si lo hay), los documentos devueltos o recibidos.
- Tomar nota de las observaciones del cobrador de la relación de cobranza.
- Atender las reclamaciones de los clientes y perseguir estos asuntos hasta su culminación.
- Tomar nota y proceder de inmediato respecto de aquellas cosas que ameriten una carta, un telegrama, una llamada por teléfono o una visita personal.
- Devolver la firma al cobrador que fue asentada en la relación de cobranza.
- Pasar instrucciones al departamento legal o al abogado para que proceda en aquellos casos en los que así lo ameriten las circunstancias.
- Ver que se hagan los movimientos de las cuentas corrientes si así es el caso.

## CAPITULO III

### 3.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.

Dentro del departamento de crédito y cobranzas se pueden fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo; pero sin duda alguna aquéllos que representan la parte vital de las cuentas por cobrar, son los siguientes:

a) Fijar y mantener líneas de crédito adecuadas a cada cliente y vigilando siempre que sean razonables y vayan de acuerdo a la solvencia económica del mismo.

b) Agilizar los trámites de los créditos solicitados por los clientes, de manera que permitan darle fluidez a cada uno de los elementos necesarios para poder iniciar cualquier actividad comercial.

c) Lograr la mayor eficiencia en la presentación de documentos a revisión para acortar el tiempo en recuperar las cuentas por cobrar.

d) Que la cobranza se realice con toda oportunidad, a través de los distintos medios, para que la cartera confiada al departamento sea la óptima.

e) Reducir al mínimo los días cartera por división en caso de que así sea, y en forma global la de toda la compañía.

f) Reducir las pérdidas por cuentas malas, ya que ocasionan a la empresa gastos y pérdida de tiempo.

### 3.2 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO.

Dentro del departamento de crédito y cobranzas, son muy diversas las funciones que se realizan, y aunque todas son indispensables para el buen funcionamiento del mismo, existen otras, que debido a su importancia resultan ser la clave para lograr los objetivos del departamento, a continuación se mencionan algunas de éstas:

a) El otorgamiento de crédito a clientes nuevos a través de una investigación confiable que permita el análisis general o bien detallado si es necesario de la situación financiera de los mismos.

b) Llevar a cabo la recuperación de la cartera optimizando recursos y aprovechando las técnicas existentes para ello.

c) Llevar a cabo periódicamente una evaluación de la administración de las cuentas por cobrar.

Existen diferentes medios para evaluar las cuentas por cobrar, una medida de control es el análisis de la antigüedad de saldos de las cuentas, así se tendrá información sobre a qué plazo (menos de 30 días, de 30 a 60 días, de 60 a 90 días, más de 90 días, por citar un ejemplo común), se tienen un mayor porcentaje de vencimientos.

d) Mantener depurada y actualizada la cartera de clientes mediante la revisión constante de los estados de cuenta, para evitar que existan diferencias, y si así sucede, aclararlas y cobrarlas en el menor tiempo posible.

Los instrumentos para lograr una cartera al día son los siguientes:

**Días de venta en cartera.** La fórmula de días de venta en cartera es la siguiente: Cuentas por cobrar del mes / promedios diarios de ventas del mes = días de venta en cartera.

Para decir que una cartera se encuentra actualizada en este caso, el resultado de los días de venta en cartera deberá ser por lo menos igual o menor que los términos en que se estén otorgando los créditos, claro que hay que tomar en cuenta que en ocasiones se tienen clientes foráneos lo que ocasionaría permitir en tener un poco de flexibilidad en cuanto a los días que sirvan de base para realizar la comparación antes mencionada.

**Análisis de antigüedad de saldos.** Si los días de venta en cartera, reflejan el estado global de la cartera, este análisis constituye un desglose de la misma por cada deudor.

Es difícil que el primer análisis sea lo suficientemente eficaz, debido a la gran cantidad de papeles que hay que manejar.

Además, lleva tiempo hacerlo, y con mayor razón tratándose de empresas con numerosos clientes; así, lo recomendable es aplicar la ley del 80-20 donde dice que el 20% de las cuentas por cobrar en número, dan el 80% de las cuentas por cobrar en monto, con los clientes que son más importantes, para posteriormente formularlo por los que lo son menos.

El análisis de antigüedad de saldos, puede elaborarse tomando como ejemplo los datos contenidos en el anexo 4.

**Envío de estados de cuenta.** Esta opción es una buena práctica



pero se recomienda que siempre vaya acompañado de una carta y preferentemente elaborado con la indicación de la antigüedad de saldo.

**Conciliación y análisis de las cuentas de clientes.** Es muy recomendable y positivo para la cobranza, llevar a cabo periódicamente la conciliación de cuentas, entre el proveedor y sus clientes. Dichas conciliaciones se pueden realizar con un grupo pequeño de personal del departamento durante varios días al mes; se pueden auxiliar de un teléfono o fax. En un principio resultará tedioso, especialmente si es la primera vez que se realiza, pero posteriormente se reduce considerablemente al tener ya detectadas por ejemplo ciertas diferencias, ya sean por descuentos mal aplicados, diferencias en precios o bien devoluciones pendientes de ingresar al almacén.

**Detener embarques.** Cuando un cliente se atrasa en sus pagos, el mejor método para hacer que cumpla las condiciones del crédito es, detenerle el envío de mercancías, mientras el gerente de crédito y cobranzas lleva a cabo una investigación del caso. Como resultado de ella, se puede decidir suspenderle el embarque hasta que liquide totalmente su adeudo o bien llegar a una negociación de surtirle el pedido actual contra reembolso más una suma determinada, a cuenta de lo que debe.

Es importante señalar que la suspensión de embarques es muy efectiva cuando el proveedor tiene una posición privilegiada en el mercado, pero de no ser así, el cliente tendría la oportunidad de comprar con otro abastecedor.

Otra forma de evaluar al departamento de crédito, suele ser mediante el porcentaje de pedidos rechazados en relación con las ventas a crédito. Si se han rechazado un porcentaje demasiado elevado de pedidos se puede hacer el siguiente cuestionamiento; si los términos son muy benignos, o bien si los estándares son demasiado rígidos.

Ahora bien, también se puede optar por evaluar a través de un comparativo mensual en porcentajes de las cuentas vencidas, para ello se toman los datos al inicio y al final de cada mes de todas aquellas cuentas vencidas y se realiza una comparación en términos de porcentajes, para evaluar si en realidad se recupera cartera vencida o no.

En tanto se pueda comprender la función del departamento de crédito, la evaluación será realista; aún cuando puede no ser exacta.

Es posible que se desarrollen otras medidas, adicionalmente a las antes mencionadas. Cuando se estudien éstas en conjunto, podrán reflejar la existencia de plazos muy liberales o bien restricciones innecesarias en cuanto al otorgamiento de crédito.

### 3.3 POLITICAS DE COMERCIALIZACION.

Las politicas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe de conceder. La empresa no solo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, sino aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones. Además, la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información de crédito y los métodos de análisis de dicha información.

Cada uno de estos aspectos de la política crediticia, es importante para la administración de las cuentas por cobrar.

Una aplicación errónea de una buena política de crédito, no producirá nunca resultados óptimos.

#### NORMAS DE CREDITO.

Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente. Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

Existen diversas variables fundamentales para determinar los cambios propuestos en las políticas de crédito:

a) **Volumen de ventas.** Cabe esperar que el cambio de las normas de crédito modifiquen el volumen de ventas, conforme se amplían los patrones de crédito, se espera que aumenten las

ventas; por otro lado, una restricción de tales patrones reduciría las ventas.

b) **Inversión en cuentas por cobrar.** Cuanto más alto sea el promedio de las cuentas por cobrar de una empresa, tanto más costoso será mantenerlas, y viceversa. Si la empresa hace más flexible sus políticas de crédito, el nivel promedio de cuentas por cobrar se elevará, lo que propicie costos más altos de mantenimiento.

c) **Gastos por cuentas incobrables.** La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta incobrable aumenta a medida que se suavizan las normas de crédito.

La política de crédito podrá constar por escrito y deberán contener ciertas características. Deberán ser lo suficientemente generales como para que se puedan aplicar a una variedad de situaciones comunes; deberán aplicarse a través de largos periodos de tiempo; y deberán precisar o definir, dando una panorámica básica de una compañía. Una política de crédito deberá equilibrar las metas de la compañía de incrementar las ventas, utilidades y prestigio; con las metas de crédito de proteger a la empresa o activos del negocio, recuperando las cuentas por cobrar y asegurando una utilidad.

La política de crédito para una compañía determinada, dependiendo de su tamaño, del ramo de industria, y preferencia de sus administradores, podrá ser conservadora o liberal. Una compañía que se caracteriza por ser conservadora en su política de crédito habrá de realizar una investigación detallada de toda

empresa antes de tomar una decisión de crédito. Por el contrario, cuando se toma una política liberal, se es menos escrupuloso, y entonces se está dispuesto a asumir mayor cantidad de riesgo.

Dentro de la industria farmacéutica existen políticas generales que siguen la mayoría de los laboratorios para el otorgamiento de créditos a sus clientes así como descuentos preferenciales y por pronto pago. Algunas de estas políticas de comercialización son las siguientes:

- 1) MAYORISTAS: En general, 16% más 4% por pronto pago.
- 2) FARMACIAS: 10% más 2% por pronto pago.
- 3) BOTIQUINES: 14% de descuento, sin pronto pago.
- 4) HOSPITALES: 14% más 2% por pronto pago fecha embarque.
- 5) MEDIOS MAYORISTAS: 14% más 2% fecha factura.
- 6) MEDICOS DE BOTIQUIN: 14% más 2% por pronto pago.

Dentro de las instituciones descentralizadas, el mercado general de la industria marca un 2% arriba del descuento que se les da a los distribuidores; por lo tanto, queda con un 18% neto.

Es responsabilidad del departamento de crédito y cobranzas, vigilar que los clientes no se tomen un porcentaje mayor al establecido.

En el caso de modificaciones en alguna condición o modificación por descuento o plazo especial, solo podrá ser autorizado por la dirección comercial o bien por la gerencia de ventas, con el visto bueno de la dirección general, debiendo ser comunicados al departamento de crédito y cobranzas.

### 3.4 LA APERTURA DE CREDITO Y SU PROCESO.

#### ANALISIS DE CREDITO

Una vez que la empresa ha establecido sus normas de crédito, debe desarrollar procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo, la empresa no solo debe determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgarsele. Con esta información, la empresa puede establecer una línea de crédito fijando la cantidad máxima que un cliente puede adeudarle. Las líneas de crédito se establecen para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que este efectúa una compra a crédito.

#### OBTENCION DE LA INFORMACION.

Cuando un cliente solicita crédito a una empresa, el departamento de crédito de ésta, inicia el proceso evaluativo requiriéndole que llene varias solicitudes que precisan informes y referencias financieras y crediticias. (ver anexo 5)

Al finalizar la solicitud, la empresa recauda más información de otras fuentes. Si ya le ha extendido antes un crédito, contará con su propia información respecto al comportamiento de pago del solicitante, (ver anexo 6).

Las principales fuentes externas de información crediticia son las siguientes:

a) **Estados financieros.** Al requerir al solicitante de crédito que presente sus estados financieros actualizados, la empresa puede analizar su situación de liquidez, actividad, endeudamiento y utilidades.

c) **Dun & Bradstreet, Inc.** Esta es la agencia más grande en cuanto a información crediticia mercantil se refiere. Suministra a sus suscriptores un ejemplar de un libro de referencia que contiene la clasificación crediticia y estimaciones cifradas de la capacidad financiera total de aproximadamente tres millones de empresas.

d) **Intercambios directos de información crediticia.** Otro método para obtener informes consiste en dirigirse a otros proveedores que traten con el solicitante de crédito e investigar por su conducto el comportamiento de pagos de éste.

e) **Verificación bancaria.** Es posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Por lo general, se suministra una estimación del saldo en caja de la empresa.

#### ACEPTACION O RECHAZO DE LA SOLICITUD DE CREDITO.

Una vez que se tenga información respecto a la clasificación del cliente como sujeto de crédito, se puede optar por cualquiera de las siguientes alternativas:

- 1) Conceder el crédito;
- 2) Rechazar la solicitud;

3) Posponer la decisión en tanto se obtenga mayor información.

En una fecha posterior la alternativa 3, conduciría a las mismas tres decisiones. La selección de la alternativa 3, esta basada en una alternativa de la probabilidad que una mayor información modificara la decisión de crédito que se tomaría en ausencia de ésta.

#### ESTABLECIMIENTOS DE LIMITE DE CREDITO.

Las desventajas de usar límites de crédito incluyen la posibilidad de excederse en el límite de crédito o por el contrario; quedar corto; además de la posibilidad de ofender al cliente. Si fueran equivocados los métodos empleados para establecer los límites de crédito, existirá posibilidad de que se extienda mucho crédito a un cliente riesgoso, o un buen negocio podrá ser alejado debido a una línea de crédito que fue establecida demasiado baja para un buen cliente.

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN ESTABLECIMIENTO DE LIMITES DE CREDITO:

Existen varios factores que influyen en la cantidad de crédito que se pueda conceder a los clientes; algunos de estos factores consideran la situación de su propia compañía y otros factores tienen que ver con la compañía de su cliente, como pueden



ser: la situación financiera, necesidades de inventarios y el plazo del término que el cliente necesita. Entre mejor sea la situación financiera del cliente, más elevado podrá ser el límite de crédito que pueda establecer.

### TERMINOS COMERCIALES Y TERMINOS ESPECIALES DENTRO DEL CREDITO.

Los términos comerciales son las condiciones convenidas bajo las cuales los productos y los servicios se venden. Los términos comerciales varían de una industria a otra y de una región a otra, pero se podrán comentar acerca de algunas generalidades. Como regla general se puede decir que el crédito que se otorga en la venta de materias primas, suele ser más corto que en lo relacionado con productos terminados.

Existen varias clasificaciones de términos comerciales incluyendo términos de pagos por adelantado, términos netos, términos de descuento.

El primero de ellos, los términos de pago por adelantado, propiamente no debe considerarse términos de crédito ya que no está involucrado un crédito. El proveedor recibe efectivo antes o al momento de entrega de la mercancía.

Términos netos son los más comunes en los negocios cotidianos, estos conceden un determinado periodo de tiempo para que un cliente haga un pago, pero no incluye un privilegio de descuento cuando vence la cuenta, el comprador deberá pagar la

totalidad de la misma. Los términos netos más comunes son: 30 o 60 días netos contados a partir de la fecha de la factura.

Los términos de descuento permiten a un cliente deducir una cantidad de dinero del precio de venta como un incentivo por pronto pago. Los términos generalmente se expresan como: "1/10, neto 30", que significa que el comprador puede aprovechar un descuento del 1% si paga en 10 días, de lo contrario la totalidad de la factura se pagará dentro de 30 días.

#### PROCEDIMIENTO PARA DAR DE ALTA A CLIENTES NUEVOS.

- 1) El representante de ventas procede a llenar la solicitud (anexo 5), con la información que le proporcione el solicitante del crédito.
- 2) Enviará el representante de ventas, la solicitud acompañada del pedido inicial al departamento de crédito y cobranzas.
- 3) Crédito y cobranzas, comprobará la veracidad de las referencias comerciales, que se harán acompañadas del pedido de aviso de alta de hacienda.
- 4) Crédito y cobranzas, en caso de no autorizar el crédito, relacionará y enviará a ventas, simultáneamente al cliente, una carta de aviso de no autorización de crédito (ver anexo 7).

En caso de autorizar el crédito, llenará el formato de aceptación (ver anexo 8), y lo enviará a informática.

- 5) Informática capturará y dará de alta en el maestro de clientes emite validación y la envía a crédito y cobranzas.
- 6) Crédito y cobranzas checa validación, da visto bueno y avisa a informática.
- 7) Crédito y cobranzas procede a facturar el pedido inicial del nuevo cliente autorizado y acompañado el pedido de la carta inicial de autorización de crédito.

POLITICAS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO Y ALTA DE CLIENTES NUEVOS.

1. Cualquier pedido inicial, deberá ser acompañado de su respectiva solicitud de crédito, aviso de alta ante hacienda y referencias de mayoristas.
2. La solicitud con datos incompletos, falta de aviso ante hacienda o sin referencias de mayoristas, será rechazado.
3. Cualquier cambio de zona, jefatura o territorio, deberá especificarse en un memorandum dirigido al departamento de crédito y cobranzas y debidamente autorizado por la dirección comercial o por la gerencia de ventas.

PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO SE SUGIEREN LAS SIGUIENTES POLITICAS.

1. Antes de establecer una línea de crédito, deberá existir una investigación del cliente a satisfacción del ejecutivo que autoriza.
2. Toda nueva solicitud de crédito, deberá estar apoyada en las recomendaciones del departamento de ventas y autorizada por el gerente de tesorería.
3. Los límites de crédito deberán ser establecidos conjuntamente por el gerente de ventas y el gerente de tesorería, o bien de crédito con base en el resultado de las investigaciones. Tratándose de dependencias oficiales el límite de crédito lo establecerán el director de finanzas y administración, y el director de desarrollo comercial.

SUSPENSION Y CANCELACION DE LINEAS DE CREDITO.

El departamento de crédito y cobranzas, previo acuerdo con ventas podrá reducir, suspender o cancelar, una línea de crédito cuando a través de sus investigaciones o de información recibida, detecte un alto grado de riesgo.

El crédito se debe cancelar cuando el adeudo de un cliente se convierta en cuenta incobrable.

## REHABILITACION DE LINEAS DE CREDITO SUSPENDIDAS.

El departamento de crédito y cobranzas, podrá rehabilitar líneas de crédito suspendidas en los siguientes casos:

- Cuando pase la situación de peligro que provocó la suspensión.
- Cuando se recupere el adeudo pendiente y los daños económicos causados a la empresa.

## CAPITULO IV

Dado que el departamento de crédito y cobranzas forma parte de una organización, debe producir una serie de informes que permitan poner de manifiesto la marcha del mismo, así como para implantar las medidas que se consideren adecuadas al caso, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados tanto para ésta área de la empresa, como toda ella en su conjunto.

Si el departamento de crédito ha tenido un mal desempeño es importante que el dueño conozca la razón de ello. Pudiera suceder que la política de crédito sea inapropiada, que el departamento de ventas no colabore, que la introducción de un nuevo producto sea demasiado costoso en cuanto a pérdidas de crédito, o varios otros factores se puedan mejorar durante una adecuada planeación y cooperación.

Si el gerente de crédito no elabora informes, no existirá medio alguno para saber en donde se encuentra la empresa, donde ha estado y a donde se dirige. En resumen, nadie podrá saber si la política y el departamento son buenos o malos, eficaces o ineficientes.

Existen dos problemas básicos al formular un informe: Tendrá que ser leído por una persona que no tenga un contacto cotidiano con el departamento de crédito y necesite incluir todos los elementos o datos.

Algunas compañías podrán tener algún formato de información debidamente diseñado por la administración para que satisfaga sus necesidades. Otras compañías podrán no tener formato alguno o el

formato existente podrá ser inapropiado. En parte debido a que diferentes compañías tienen diferentes necesidades. A continuación se sugiere el siguiente formato con la finalidad de dar énfasis y claridad a los datos entre el departamento de crédito y la administración minimizando la confusión entre éstos. (ver anexo 9).

No existe un patrón fijo de conducta en las empresas en relación al número y detalle de los informes que deben producirse, ya que varía de una a otra; sin embargo, pueden señalarse los siguientes como los más comunes:

- a) Informe diario de cobranza.
- b) Análisis de antigüedad de saldos.
- c) Cuentas de cobro difícil.

#### 4.1 INFORME DIARIO DE COBRANZA.

El informe diario de cobranza está representado por el conjunto de efectivo recuperado por la empresa, cualquiera que fuera el conducto u origen del mismo. Desde luego puede desglosarse de conformidad a las necesidades de cada empresa

- por cobradores
- por zonas
- por bancos
- por agencia de cobros
- por vendedores
- por abogados.

Asimismo puede elaborarse un estado comparativo en relación al año o años anteriores para ver la tendencia que sigue la cobranza.

Puede serlo, separando lo que proviene de operaciones relacionadas al giro del negocio o por otros conceptos, como la venta de desperdicio o de activo fijo.



## 4.2 ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS.

Este análisis puede elaborarse semanal, quincenal o mensualmente, o bien con otra periodicidad más amplia. Desde luego que mientras más frecuente sea su preparación, es más beneficioso para la empresa y el propio departamento de crédito y cobranza, ya que puede tomar acción más rápidamente.

Como ya se comentó anteriormente, este análisis puede serlo en su totalidad o bien parcialmente, pero cubriendo todas las cuentas dentro de un breve lapso.

### 4.3 CUENTAS DE COBRO DIFICIL.

Es muy recomendable que mensualmente se elabore un informe acerca de las cuentas que han pasado a la categoría de cobro difícil, con la indicación del nombre del deudor, el número del documento, su fecha de expedición y de vencimiento; su importe y los antecedentes.

Este informe habrá de servir para vigilar los acontecimientos y adoptar las medidas que se consideren prudentes de acuerdo a las circunstancias.

#### 4.4 DESTINO DE LOS INFORMES.

Estos informes deben hacerse llegar a aquellos puestos relacionados con las actividades del departamento de crédito y cobranza, tales son, entre otros, los siguientes:

- Dirección general.
- Gerencia de ventas.
- Contraloría.
- Dirección de finanzas.

Lo importante, sin embargo, no es que se elaboren éstos informes, sino que se tome acción en todos los niveles en lo que a cada uno atañe. Aunque es cierto que los problemas de crédito y cobranza competen a este departamento, no es menos cierto que cualquier cosa que resultara mal habrá de afectar a todos. De ahí la necesidad de que debe haber interés en estos informes para lo cual, también, deben ser elaborados de manera tal que se proporcionen los datos estrictamente necesarios presentados de la forma más objetiva posible.

## CONCLUSIONES

El departamento de crédito y cobranzas en cualquier ámbito o rama industrial, siempre busca los mismos objetivos que son, el otorgamiento de crédito y la recuperación de recursos financieros.

La administración de las cuentas por cobrar de una empresa se pueden optimizar si se aplican adecuadamente las políticas y los procedimientos previamente establecidos, auxiliándose para ello, de técnicas de administración definidas y lo suficientemente flexibles para adecuarse a los cambios internos y externos buscando cumplir con los objetivos.

El departamento de crédito y cobranzas como se mostró en el presente trabajo, cumple con una labor muy importante dentro de la empresa, por lo que resulta indispensable mantener un control de las actividades que se realicen para poder aprovechar los recursos con que se cuenta. Un medio efectivo para lograrlo es a través de la generación de reportes que muestren de una manera sencilla la situación actual del departamento, para entonces tomar decisiones y medidas a tiempo en la detección de errores.

Si se toman estos aspectos en consideración, se estará entonces en una excelente oportunidad para lograr la optimización antes mencionada.

## RECOMENDACIONES

Se debe de llevar a cabo en la medida de lo posible, una planeación de objetivos, definiendolos y limitandolos, tomando

siempre en cuenta los recursos que se necesitarán para cumplirlos, así como la disponibilidad de los mismos.

Antes de iniciar relaciones comerciales con un cliente, se recomienda llevar a cabo una investigación financiera y crediticia mediante agencias especializadas, de tal manera, que al contar en un futuro con un cliente con una solidez financiera aceptable, permita realizar una labor de cobranza sin dificultades y en el plazo establecido entre ambas partes.

Se sugiere también, vigilar de cerca el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos existentes en la empresa para que todas las actividades que se realicen en el departamento, permanezcan dentro de lo planeado por la dirección de finanzas y la dirección general.

Otro punto importante a considerar dentro del departamento de crédito y cobranzas, es aquél que se refiere al seguimiento constante de las cuentas que se tengan con los clientes, ya que en ocasiones llegan a existir diferencias en sus estados de cuenta; y de no atacar este punto, el resultado sería el aumento en monto y antigüedad de la cartera.

## A N E X O S

# A N E X O I

LABORATORIO Z. S.A.

PRESUPUESTO:

COBRADOR:

MES:

DE 19

DIA	CLIENTES FOR VISITAR	CLIENTES VISITADOS	CANTIDAD POR COBRAR	CANTIDAD COBRADA	ACUMULADO DEL MES







A N E X O 4

LABORATORIO Z, S.A.

ANALISIS DE ANTIGUEDAD DE SALDOS

FECHA:

DE 19

NOMBRE DEL CLIENTE	IMPORTE	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	120 DIAS	150 DIAS	180 DIAS	MAS DE 180 DIAS
LABORATORIO "Z" FAC. No. 1827 FAC. No. 1708 FAC. No. 1416 (SALDO)	3285 1815 325 ----- 5425	3285		1815			325	
SUMAS	5425	3285				1015	325	

ht

## ANEXO 5

## SOLICITUD DE APERTURA DE CREDITO

Fecha \_\_\_\_\_

Razón Social _____	Zona _____
Domicilio _____	
CALLE	NUMERO
COL.	POBLACION
Nombre del Propietario _____	
Dirección Particular _____	
Nombre del establecimiento _____	Encargado _____

Fecha de establecido _____	Capital estimado _____	
Laboratorios con que trabaja:	¿Desde cuando?	Crédito máximo que le conceden:
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____
4 _____	_____	_____
Bancos con que opera:	¿Desde cuando?	
1 _____	_____	
2 _____	_____	
3 _____	_____	

Estimado de compras mensuales \_\_\_\_\_

S O L I C I T A D O	A P R O B A D O
Crédito máximo _____	Crédito concedido _____
Forma de pago sugerido:	Forma de pago aprobada:
DIRECTO <input type="checkbox"/> REPRE <input type="checkbox"/> CHEQUE <input type="checkbox"/> SEN <input type="checkbox"/> CRUZADO <input type="checkbox"/> TANTE <input type="checkbox"/>	DIRECTO <input type="checkbox"/> REPRE <input type="checkbox"/> CHEQUE <input type="checkbox"/> SEN <input type="checkbox"/> CRUZADO <input type="checkbox"/> TANTE <input type="checkbox"/>
Condiciones _____	Condiciones aprobadas _____
Firma del Cliente _____	Aprobada por _____
Firma del Representante _____	Fecha _____

56

ANEXO 6

DEPARTAMENTO DE CREDITO

NOMBRE \_\_\_\_\_ FARMACIA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ POBLACION \_\_\_\_\_

I N F O R M E S

LABORATORIO \_\_\_\_\_

Horario \_\_\_\_\_

Se le trata desde \_\_\_\_\_

Crédito Máximo \_\_\_\_\_

Plazo de \_\_\_\_\_ Conducto Representante \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO:

PUNTUAL \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MOROSO \_\_\_\_\_

Dev. de Cheques \_\_\_\_\_

Motivo \_\_\_\_\_

Fecha en que se pidieron informes \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que proporcionó la referencia:  
\_\_\_\_\_

24

## ANEXO 7

### RECHAZO DE SOLICITUD DE CREDITO

Estimado Sr. González:

Muchas gracias por habernos enviado a la mayor brevedad posible, su estado financiero y demás referencias. Todas ellas hablan muy bien de usted.

Hemos estudiado con todo detenimiento su negocio y deseáramos hacer dos sugerencias muy útiles. No creemos que sea conveniente que satisfagamos su pedido sobre términos de crédito. Francamente Sr. González, su negocio carece de suficiente capital de apoyo y pensamos que el contraer mayores pasivos, definitivamente le perjudicará. En nuestra opinión, sería conveniente que incremente su capital; con su habilidad personal y buena ubicación, no pensamos que tenga mucha dificultad para lograrlo.

Nos agradecería recomendarle que podemos embarcarle sobre la base de operación de contado. Usted habrá de recibir un descuento del 1%, lo cual le ayudará a su flujo de efectivo.

Pensamos que muy pronto estará usted en situación de merecer que se le otorgue nuestros términos de crédito más favorable. Esperamos que nuestras sugerencias sean de su ayuda. Habremos de embarcar la primera mitad de su pedido en el momento que recibamos su aprobación.

Atentamente,

DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS.

tt

## ANEXO 8

### CARTA EN QUE SE CONCEDE CREDITO

Estimado Sr. Pérez:

De acuerdo con su solicitud del 12 de diciembre, estamos dispuestos a ofrecerle nuestros términos más favorables (2/10, neto 30 días). Su pedido habrá de embarcarse por express aéreo el día de hoy.

Deseamos comunicarle también que los precios más bajos, mejores condiciones de embarque y calidad presentes en la actual orden, también podrán obtenerse en todos los productos.

La información que recabamos de usted, la consideramos totalmente favorable tanto como persona como hombre de negocios y le agradecemos habernos preferido como su proveedor. A medida que se familiarice más con nuestra compañía y productos, usted se convencerá que puede depender de nosotros para satisfacer sus necesidades de abastecimiento.

Le agradecemos su deseo de negociar con nosotros. Sr. Pérez. Haremos hasta lo imposible para que éste pedido sea el primero de muchos más.

Atentamente.

DEPTO. DE CREDITO Y COBRANZAS.

## ANEXO 9

DATOS CONCERNIENTES DE ACTUACION

CONCEPTO	PERIODO	PERIODO
	ACTUAL	ANTERIOR
	12/30/92	12/30/91
Ventas		
Cuentas por Cobrar		
Cobranzas totales durante el periodo		
Facturaciones diarias promedio		
Pérdidas por cuentas malas		
Número de cuentas incobrables		
Volumen de trabajo:		
Ordenes procesadas		
Cartas enviadas		
Llamadas telefónicas		
Visitas personales		
No. de Ctas. al final del año		
Ventas promedio por cuenta		
Utilidad bruta promedio por cta.		
Cto. de Depto. de crédito real		
Presupuestado		
Costo por cuenta		
Créditos rechazados		
No. solicitudes de crédito rechazadas		
Costo de solicitudes rechazadas.		

## BIBLIOGRAFIA

### FINANZAS EN ADMINISTRACION

J. F. WESTON Y E.F. BRIGHMAN

Editorial Interamericana

México, 1986

### LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO

Editorial Porrúa, S. A.

México, 1991.

### DINAMICA DEL CREDITO Y LA COBRANZA

MOLINA AZNAR

Editorial Ecasa

México, 1988

### CREDITO Y COBRANZAS

JOHN W. SEDER

Editorial Cecsca

México, 1990.

### MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION PARA CIENCIAS SOCIALES

ARIO GARZA MERCADO

Colegio de México

México, 1988



CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION

JORGE BARAJAS MEDINA

Editorial Trillas

México, 1987

ADMINISTRACION FINANCIERA

ROBERT W. JOHNSON

Editorial Cecsca

México, 1984

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

LAWRENCE J. GITMAN

Editorial Harla

México, 1986

ENCICLOPEDIA SALVAT

SALVAT EDITORES

Barcelona, España

Tomo IV y Tomo X

ASIGNACION DE RECURSOS

MIGUEL OCHOA TORRES

Editorial Limusa

México 1986

REVISTA PHARMANEWS

Volumen No. 3

Marzo de 1992

REVISTA FARMACIA ACTUAL

Volumen No. 50

Marzo de 1990

REVISTA INDUSTRIA FARMACEUTICA DE LA CANIFARMA

Enero - febrero de 1992.